الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

للمشتركين فقط

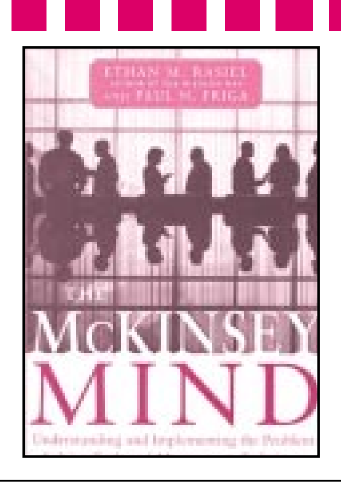
خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

فبراير
(شباط)
2002
السنة العاشرة
العدد الثالث

العدد 219

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

www.edara.com



الإدارة على طريقة ماكنزي

كيف تصبح مستشاراً لشركتك وتستخدم أدوات الاستشاريين

تأليف: إيثان راسل - بول فريجه

تجربة «الشيء الملقى على الأرض»:

هناك تجربة عملية يتناقلها مستشارو «ماكينزي»، ويطلقون عليها اسم «تجربة الشيء الملقى على الأرض». فعندما يدخل الاستشاري الجديد إلى مدير الاستشاريين لتسلم إحدى المهام، يشير مدير «ماكينزي» إلى شيء ملقى على الأرض، ويسأله: «أمامك دقيقة واحدة لتفسر سبب وجود هذا الشيء على الأرض» على الفور يقترب الاستشاري الجديد من ذلك الشيء محاولاً معرفة ما هو، ولكن المدير يقاطعه: «غير مسموح لك بالاقتراب من الشيء. قدم تفسيراتك دون أن تلمس شيئا». وعندما يتساءل الاستشاري الجديد كيف سيتمكن من ذلك، يخبره المدير بأن هذا هو لب العملية الاستشارية، فهي تقوم على ما يلي:

- ليس هناك معلومات كافية عن الشيء.
- ليس هناك وقت كاف لجمع معلومات عن الشيء.
- من الصعب اختبار الشيء أو معرفة كيف وقعت المشكلة.
- لا يمكنك اختبار صحة افتراضاتك عن الشيء.
- هناك عشرات من التفسيرات الممكنة.
- الموقف غير واضح.
- لا تجعل هدفك الفحص أو التشخيص بل التوصل إلى الأفكار والمقترحات والتفسيرات.
- التزم دائماً بمنهج تفكير ثابت وذي خطوات واضحة.
- الهدف من النظرية هو التطبيق: فلا فائدة من استنفاد الوقت في تحليل الشيء الملقى على الأرض، فالهدف المحدد هو مجرد تقديم تفسير وليس فهم الشيء.
- لا تلخص رأيك في كلمة واحدة، بل صغه في عبارة تحتوي على مقدمة وموضوع ونتيجة.
- إذا كنت تبحث عن حل لمشكلة، فلا تركز على متغير واحد، إلا إذا كنت متأكداً من أنه وحده يسبب أكثر من 60٪ من المشكلة.
- لا تخش المصطلحات، وتذكر منها ما استطعت. فلا يمكنك التعامل مع الظواهر إلا إذا أطلقت عليها أسماء تعرفها بها.
- لا تفصح بكل ما تعرف وتفهم عن المشكلة، واحتفظ لنفسك بمستوى شخصي وخاص ومتخصص من الفهم. فإذا اضطررت للشرح، فقدم بعض ما لديك بسرعة وإيجاز. ودع محدثك يفهم أنك تعرف الكثير، ولكن ما تعرفه يستعصي على الشرح السريع والتفسير. وأنه لكي يتحدث المستشار، لا بد للمستشير من أن يسأل .. وأن يدفع الكثير.

افكار لا تقدر بثمن:

تعمل شركة «ماكينزي وشركاه» في مجال الاستشارات الإدارية منذ عام 1923. وهي أكبر بيت خبرة استشارية في العالم. ويرجع سر تفوق «ماكينزي» إلى امتلاكها عدداً من الأدوات والأفكار والحلول الاستشارية الخاصة بها، والتي يمكن توظيفها في تطوير المنظمات وتحسين أداء المؤسسات التي تقدم لها استشاراتها.

عمل في ماكينزي منذ إنشائها وحتى وقتنا الراهن ما يزيد عن سبعة آلاف استشاري من أفضل رجال الإدارة والأعمال في العالم. وساهم كل واحد من هؤلاء في تطوير وبلورة أدوات وأفكار ونظريات التفكير الاستشاري والإداري التي أصبحت سر «الصنعة» الخاصة بمؤسسة ماكينزي وحدها. طبق هؤلاء الاستشاريون هذه الأفكار ومارسوها داخل آلاف الشركات، وأخذوا يضيفون إليها ويصححونها لتبلغ ما بلغته من دقة وقوة، حتى أصبحت هذه الأفكار لا تقدر بثمن.

وسنعرض فيما يلي أدوات وطريقة التفكير الماكينزية التي يتعلمها الاستشاري عند التحاقه بالعمل في ماكينزي، والتي يمكن أن تؤهل كل من يستوعبها ليكون مستشاراً إدارياً في مؤسسته أو في أي مؤسسات أخرى.

مهمة الاستشاري:

المفروض نظريا أن يتمتع الاستشاري بقدرة خاصة على فهم حالة أي شركة يتولى تشخيص حالتها الإدارية أو يحاول حل مشكلاتها. وذلك بسبب قدرته على الفهم العميق ورؤية ما لا يراه الآخرون، أو استنتاج العلاقات القائمة والمبتورة بين الأسباب والنتائج وبين المشكلات الحقيقية وأعراضها الظاهرية. هذا الفهم المنظم والبعيد عن الهوى هو نقطة قوة الاستشاري، وهو ما يميزه عن مديري الشركة وأصحابها ومستشاريها الداخليين.

ويستخدم الاستشاري نوعين من الأدوات الذهنية البشرية هما: الأفكار والمعلومات.

الأفكار هي أرقى أداة ذهنية على الإطلاق، لأنها تميز الإنسان عن بقية المخلوقات، بل إنها تميز بين إنسان وآخر. فالأفكار ليست مجرد معلومات أو قدرة على التحليل والدرس، بل هي قدرة على الابتكار. والأفكار لا تعتمد على المعلومات، فكثير من العلماء يرتكبون أخطاء خطيرة في التفكير. وذلك لضعف قدرتهم على الفهم، رغم تراكم المعلومات في أذهانهم.

أما **المعلومات** فهي مادة العلم والخبرة وهي تكتسب بالدراسة أو من خلال ممارسة نشاط ما. وتتكون المعلومات بسبب توظيف العلم وتراكم الخبرات. ومن الخبرة تتولد المهارة، حيث يضبط المتعلم تفكيره وردود أفعاله لتتلاءم مع موقف تدريبي معين عن طريق الاستمرار والتكرار. فيتكون لديه أسلوب مدروس للتعامل مع هذا الموقف التدريبي كلما تكرر في الواقع. لكن التعلم من خلال المعلومات بطئ ورتيب. ويعيب العلم والخبرة اقتصارهما على الموقف التدريبي الذي يماثلهما أو يقلدهما. فإذا تغير الموقف قليلا، عجزت المعلومات عن مضاهاته وتلبية احتياجاته.

أما الأفكار فعلى النقيض من ذلك. يمكن توليدها بدون تدريب وخبرات سابقة، ويمكنها تكييف نفسها لتلائم مواقف جديدة لم يسبق توقعها أو مماثلتها.

البحث عن الأفكار ..
أم البحث عن المعلومات:

الاستشاريون نوعان: نوع يبحث عن مزيد من المعلومات، ونوع يبحث عن مزيد من الأفكار.

يصلح النوع الأول (استشاري المعلومات) لحل المشكلات الفنية التي تصيب البيئات المستقرة والتي لا تستدعي كثيرا من الابتكار.

أما النوع الثاني (استشاري الأفكار) فيصلح للتعامل مع المشكلات الإنسانية التي تصيب البيئات المتقلبة. وقبل

المؤلفان

إيثان راسل:

استشاري سبق له العمل بمؤسسة ماكنزي وشركاه بنيويورك. تخرج من جامعة بنسلفانيا. تخصص في مجال الاستشارات الاستثمارية والمالية، ويعمل الآن كمصرفي مرموق.

بول فريجه:

استشاري سبق له العمل بمؤسسة ماكنزي وشركاه في بطسبرج. تخرج من جامعة شمال كارولينا. تخصص في مجال استشارات تقييم الشركات والإندماجات والتخطيط الإستراتيجي. وهو حاليا يدير أحد مراكز التنمية الإدارية بشمال كارولينا.

AUTHOR:	by Ethan M. Rasiel, Paul N. Friga
TITLE:	THE MCKINSEY MIND: Understanding and Implementing the Problem-Solving Tools and Management Techniques of the World's Top Strategic Consulting Firm
PUBLISHER:	McGraw-Hill Professional Publishing ,2001
ISBN:	0071374299
PAGES:	272

البحث عن الاستشاري المناسب يجب أن تحدد نوع المشكلة والبيئة التي تعمل فيها: هل هي بيئة مستقرة مثل القطاع العام؛ أم بيئة تنافسية متقلبة، مثل القطاع الخاص. هل المشكلات التي تعترضك مشكلات فنية أم مشكلات ذات جانب إنساني (مثل مشكلات الموارد البشرية).

يكرس استشاري المعلومات وقته للبحث عن كل المعلومات التي يمكنه الإطلاع عليها قبل طرح مقترحاته. في حين لا يكرس الاستشاري المفكر وقتاً طويلاً للاطلاع على المعلومات، لأنه يولد أفكاره بنفسه، وعندما ينظر في المعلومات فإنه يحاول دائما أن يقرأ ما بين السطور.

الاستشاري في بيئة العمل:

يختلف أسلوب عمل الاستشاري باختلاف البيئة التي يدرسها. وذلك كما يلي:

(١) في البيئة المستقرة ولمعالجة المشكلات الفنية: يطلب الاستشاري الاطلاع على جميع المعلومات المتصلة بالموضوع مثل: بحوث التسويق وأرقام المبيعات ومصروفات الدعاية والإعلان. وهنا يجب أن يعتمد الاستشاري على مهاراته في التعامل مع المعلومات.

(٢) أما في البيئة المتقلبة ولمعالجة المشكلات الإنسانية: فيطلب الاستشاري الاطلاع على الأفكار التي سبق تطبيقها في البيئة محل الدرس، مثل: الخطة الإستراتيجية والحلول التسويقية التي طرحت سابقاً ونتائج تلك الحلول وطرق توظيف الكفاءات المحورية (نقاط القوة الرئيسية) للمؤسسة، وما هي نتائجها. فالاطلاع على الأفكار المبتكرة القديمة وفهم نقاط ضعفها تستفز وتستنفر الاستشاري لتوليد أفكار جديدة، تتجنب نقاط الضعف.

مشكلات مألوفة وغير مألوفة:

هناك فرق كبير بين حفظ نظريات إدارة الأعمال ومصطلحاتها، وبين فهم الواقع العملي لمشكلات الشركات وممارساتها.

ففي الحالة الأولى أنت تتعامل مع حالة مألوفة سبق لك دراستها؛ أما في الحالة الثانية فأنت تتعامل مع حالة غير مألوفة لك بالمرة.

في الحالات المألوفة يمكنك الاعتماد على المعلومات والخبرات التي سبق لك التدرب عليها؛ أما في الحالات غير المألوفة فلا تستطيع الاعتماد على المعلومات. فهي لا تصلح للتعامل مع الحالات التي تصادفها لأول مرة.

ولذلك يفشل الاستشاريون والمديرون إذا ما اعتمدوا على معلوماتهم لا على أفكارهم. فعندما يجابهون المشكلة كما لو كانوا بصدد تقديم إجابات على اختبار تحريري، فإنهم يستخدمون المعلومات لا الأفكار. وتفشل حلولهم لأنها إجابات مألوفة لحالات غير مألوفة.

استكشاف الطريق:

لا يستخرج الاستشاري حلاً من الأفكار التي يجدها في الكتب. ولا يجوز أن يجري تغييراً جذرياً في شركة اعتماداً على ما تعلمه في شركة أخرى. فلابد له من أن

اختيار الحلول

يجب أن يعكس حل المشكلة شخصية الاستشاري ورؤيته الإستراتيجية. فالحل لا يقف بمفرده في فراغ بل يجب أن يتوافق وينبثق عن رؤية إستراتيجية كاملة لطريقة عمل الشركة. وهذا ما يطلق عليه الاستشاريون «الصورة الكاملة the big picture». فإذا افترضت مثلاً أن فريق المستشارين يدرس استراتيجية بدء حملة إعلانية جديدة لأحد المشروبات الغازية، والمطلوب أن تؤثر الحملة على المستهلكين، فهذا يعني أن المشكلة التي يواجهها الاستشاريون من النوع الإنساني والابتكاري، وليست من النوع الفني. ولذلك يمكن أن تظهر حلول متعارضة، كما يلي:

- **التركيز على عراقة المشروب وتاريخه وأسبقيته في السوق، أو**
- **التركيز على الطعم الجديد الذي تقدمه الشركة في المشروب (النكهة مثلا)، أو**
- **التركيز على السعر النهائي وإقناع المستهلك بأنه أرخص من المشروب المنافس، أو**
- **التركيز على الوسيط، بإقناعه بأن هامش الربح في المشروب أكبر من المشروب المنافس.**

ولا يمكن الجمع بين كل هذه البدائل في إعلان واحد. فلا يمكن للاستشاري أن يختار الحل اعتباطاً، بل عليه أن يختار الحل الذي يتوافق مع رؤية استراتيجية واضحة. بحيث يصبح الحل الذي يطرحه جزءا من صورة ذهنية كبيرة ومتكاملة يتصورها للشركة.

يبدأ بدراسة حالة الشركة والمشكلة قبل أن يضع لمساته الاستشارية أو يدخل تعديلاته الجذرية.

وعليه أن يعتبر الشركة كما لو كانت عربة منطلقة، يقودها أو يعدل مسارها لتصل إلى هدفها. وكلما زادت سرعة انطلاق العربة عليه أن يزيد قوة الإضاءة التي تكشف له تفاصيل الطريق. وهذا ما يطلق عليه عملية «استكشاف الطريق». وتهدف هذه العملية إلى تحليل موقف الشركة والمشكلات التي تواجهها والبيئة التي تحيط بها.

إلقاء الضوء

مع عملية استكشاف الطريق يدخل الاستشاري مرحلة التحليل. ويتم في هذه المرحلة إلقاء الأضواء على أربع جهات، هي كما يلي:

1. **الأمام.** بهدف وضع رؤية لمستقبل الشركة، وتحليل احتمالات وسيناريوهات السوق والصناعة. وهذا هو مجال الإستراتيجية.
2. **الخلف.** لمعرفة كيف وصلت الشركة إلى ما هي عليه حالياً. وهذا مجال دراسة تاريخ الشركة والأفكار التي طبقت ومدى فاعليتها في توليد النتائج ومسئوليتها عن وصول الشركة لما هي عليه.
3. **الجانبين.** وهو يشمل تحليل المنافسين والمقارنة المرجعية benchmarking.
4. **الداخل.** أي تحليل قدرات الشركة وإمكاناتها وطريقة عملها، وذلك بدراسة الكفاءات المحورية Core Competencies للشركة.

ويتم إلقاء الضوء على كل هذه الجهات باستخدام أدوات التفكير الاستشاري التي تنير الطريق أمام الاستشاري وتكشف له آليات عمل الشركات.

أدوات التفكير الاستشاري:

يفترض في الاستشاري أن يكون على علم بمجريات الأمور في الشركة التي يحل مشكلاتها. ولكن المسألة لا تعتمد على العلم فقط.

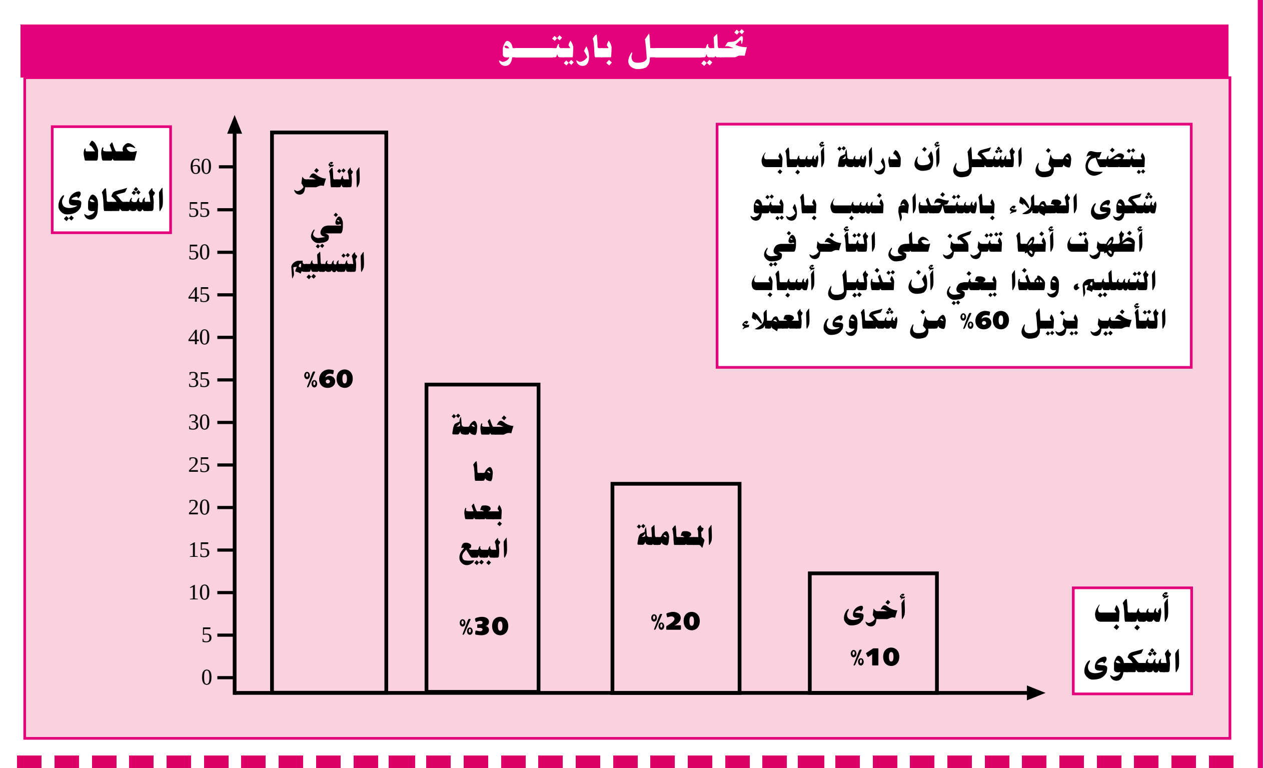
فبالرغم من معرفة الموظفين والعاملين واطلاعهم على عمليات وإجراءات الشركة، إلا أن أكثرهم يعجزون عن تقديم حلول صحيحة لمشكلاتها. وذلك لأن موظفي الشركة لا يستطيعون التفكير بطريقة بعيدة عن الهوى والغرض والتحيزات المقصودة وغير المقصودة. ومن هنا تبرز الحاجة للاستشاري القادم من خارج الشركة، والذي تعتمد سمعته على نتائج الحلول التي سيطرحها.

وعادة ما يستغرق الاستشاري القادم من خارج الشركة بعض الوقت ليفهم عملياتها ويحيط بأبعادها. ويحتاج الاستشاري إلى نوع خاص من أدوات التفكير تمكنه من فهم الشركة بأسرع مما يمكن للموظف أو للمدير الذي يعمل بالشركة منذ سنوات طوال.

وتنقسم أدوات التفكير والتحليل الخاصة بالاستشاريين إلى نوعين، هما: أدوات بسيطة وأدوات مركبة.

أولاً: أدوات التفكير الاستشاري البسيطة:

يستخدم هذا النوع من الأدوات في أغراض التفكير البسيط والتكتيكي ذي البعد الواحد، وهي تسمح بدراسة متغير واحد أو اثنين على الأكثر، ولكنها لا تسمح بدراسة عدد كبير من المتغيرات. وهذه الأدوات البسيطة تشمل:



(1) تحليل باريتو

pareto analysis (20/80)

يرى باريتو أننا إذا قسمنا كل عملية إلى إجراءاتها البسيطة، فسنجد أن ما يقرب من 20٪ فقط من هذه الإجراءات تسبب 80٪ من النتائج. وهذا يعني أيضا أن 80٪ من الإجراءات لا تؤدي إلا إلى 20٪ فقط من النتائج. وهكذا توجد في كل عملية بضعة عناصر قليلة (20٪) ذات أهمية قصوى، بينما نسبة كبيرة من العناصر الباقية (80٪) تشكل أهمية هامشية. ويمكنك تطبيق هذه القاعدة لفهم الشركة التي تعمل بها وتحديد العناصر القليلة (20٪) التي تؤدي إلى أهم النتائج (80٪ من النتائج).

(2) اتجاهات الشكل البياني

scatter diagram

اختر أي متغيرين وادرس العلاقة بينهما، مثل : العلاقة بين حجم المبيعات ونفقات الإعلان ؛ أو العلاقة بين عدد ساعات الصيانة الدورية وعدد ساعات تعطل الأجهزة. حول نتائجك إلى شكل بياني، بحيث تخصص لكل واحد من المتغيرين محوراً واحداً، ثم ترصد تأثيره على المتغير الآخر، في شكل نقاط متناثرة. يمكنك بعد ذلك أن تلقي نظرة شاملة على جميع النقاط المتناثرة، وتلاحظ اتجاه سيرها : هل تتجه من أعلى إلى أسفل (وفي هذه الحالة تكون العلاقة عكسية)؟ أم تتجه من أسفل إلى أعلى (وهنا تكون العلاقة طردية)؟

فيمكننا مثلاً أن ندرس العلاقة بين عدد ساعات الصيانة التي تجرى على الأجهزة وساعات التعطل التي تحدث شهرياً. وبدراسة اتجاه العلاقة سنجد أنها تشبه الخط المستقيم النازل من أعلى إلى أسفل، وهذا يعني أن العلاقة عكسية، مما يعني أنه كلما زاد عدد ساعات الصيانة قل عدد ساعات تعطل الأجهزة. (أنظر الرسم).

(3) الهندسة العكسية

reverse engineering

تفيد هذه الوسيلة في اختصار الوقت بشكل كبير والوصول إلى حل مبتكر بشكل مباشر. وهي تقوم على نقل بؤرة التركيز الذهني من النقاط التقليدية إلى نقاط جانبية.

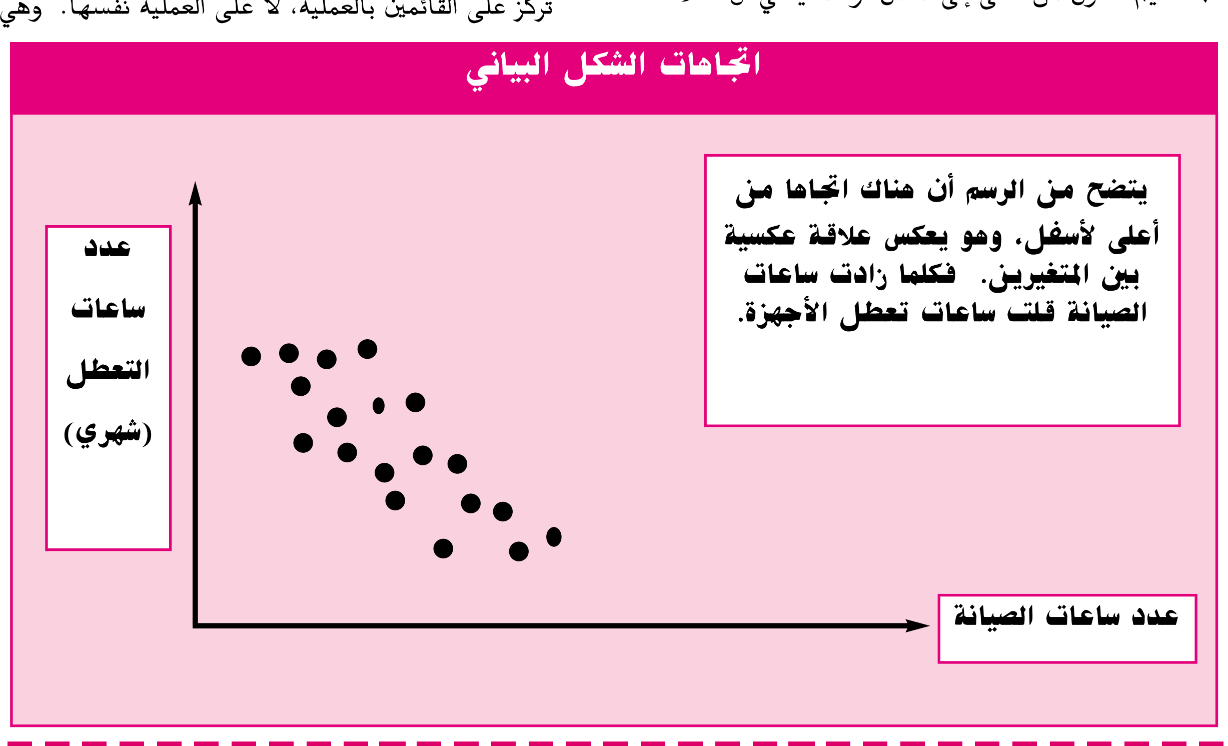
فإذا كنت تريد زيادة سرعة سيارتك، فإن الحل التقليدي هو زيادة الضغط على دواسة البنزين، لكن الحل العكسي يكون بتقليل وزن السيارة أو التأكد من أن المكابح لا تعوق حركتها. فبينما يركز التفكير التقليدي على الجانب الإيجابي المباشر (الضغط على دواسة البنزين)، فإن التفكير العكسي يركز على الجانب غير المباشر (معوقات السرعة).

فإذا كنت بصدد لعبة شطرنج، فإن التفكير التقليدي يركز على : «ما هي الخانة التي يجب أن أتقدم إليها في الخطوة التالية؟» أما التفكير العكسي فيبدأ من الخانة النهائية (كش ملك) ويحسب الخطوات العكسية الموصلة إليها. كذلك الأمر في عالم الأعمال، فعندما يتعذر على الشركة في أوقات الركود التوسع بإصدار منتجات جديدة، أو زيادة الإيرادات، فإنها تلجأ إلى تقليل النفقات وذلك بالتخلص من موظفين وأقسام بل وأفرع بأكملها.

(4) خرائط التدفق

workflow diagram

وهي توضح حركة انتقال الموارد والموظفين والمعلومات وتبين دورة سير العمل داخل المؤسسة. تفيد خرائط التدفق في فهم طبيعة العمليات وطريقة سيرها، وهي تركز على القائمين بالعملية، لا على العملية نفسها. وهي



بذلك تساعد في تحديد الأقسام والأطراف والجهات التي تعيق سير العمل والعمليات. وتلك خطوة هامة لإزالة هذه العراقيل أثناء عمليات إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة).

(5) خريطة المدخلات/المخرجات

input/output diagram

وهي تختلف عن خرائط التدفق، في أنها تركز على العملية نفسها، لا على القائمين بها. حيث يمكن عمل خريطة مدخلات/مخرجات لكل عملية لدراسة علاقاتها الأمامية وارتباطاتها الخلفية، وهذا يفيد في تحديد كيف تبدأ وكيف تسير وإلى أين تمضي. وبذلك فهي تحدد أنواع الإجراءات والأنشطة المتضمنة لإنجاز العملية. فإذا ما اقترنت نتائج دراسة خرائط المدخلات/المخرجات مع خرائط التدفق، فإن الاستشاري يتمكن من تحديد الوظائف التي تعوق سير العمل وكذلك الأطراف القائمة عليه.

ثانياً: أدوات التفكير الاستشاري المركبة:

يستخدم هذا النوع من الأدوات لأغراض التفكير الإستراتيجي متعدد الأبعاد، وهي تسمح بدراسة التأثيرات المتبادلة لعدة متغيرات متداخلة :

(1) شجرة القدرات المحورية والاستراتيجية:

tree of competencies

شجرة القدرات المحورية هي محاولة لتمثيل الشجرة ككل، دون اختزالها إلى بضعة منتجات، كما يحدث في أسلوب الهندسة العكسية، أو اختزالها إلى مجرد عمليات تشغيل مثلما يحدث في خريطة المدخلات/المخرجات، أو خرائط التدفق.

ترمز جذور شجرة القدرات المحورية إلى الموارد التي تغذي الشركة من مهارات فنية وتمويل.

جذع الشجرة يرمز إلى أسلوب التنظيم والإدارة وكل ما يتوسط أو يقع بين الموارد وإصدار المنتج النهائي. الأغصان والثمار ترمز إلى المنتجات والخدمات المطروحة والأرباح الناجمة عنها.

فائدة الأداة:

تمكن شجرة القدرات المحورية الاستشاري من أن يدرك أن : «الشركة لا يجب أن تموت إذا فسدت منتجاتها». وهذه الحقيقة قد لا يفهمها كثير من المديرين. فهم يخلطون بين الشركة والمنتجات التي تصدرها، فإذا خسرت المنتجات تخيلوا أن الشركة تحتضر، وهذا غير صحيح، فالشجرة (أو الشركة) لا تموت بفساد (ثمارها) منتجاتها، بل بذبول جذورها (الموارد). ورغم ذلك يمكن لثمارها وأوراقها أن تغذيها إذا ما جفت جذورها لتضخ فيها الحياة، كما يحدث في الصبار والنباتات الصحراوية.

النظرة إلى الشركة بهذه الطريقة تعطي الاستشاري رؤية متكاملة للكيان التنظيمي للشركة فيراها كائنا حيا، يمكن معالجته وشفاؤه. فكل ما يحتاجه الاستشاري والإداري هو إزالة واستئصال بعض معوقات النمو، وتنشيط دورة التغذية الذاتية..

(2) طور الحياة:

يمكننا أن ندرس تطور أي شيء (سواء كان سلعة أو شركة بأكملها) تبعاً لدورة حياة افتراضية، تشبه طور حياة الكائن الحي. فالكائن الحي يمر بأربع مراحل هي : الولادة - النمو - النضج - الاحتضار.

- ☼ في مرحلة الولادة تكون المنتجات ضعيفة، والشركة متعثرة قليلاً ولكنها في طريقها إلى النمو.
- ☼ في مرحلة النمو تصبح الأمور أكثر إيجابية فيزداد الطلب على منتجات الشركة ويقوى مركزها شيئاً فشيئاً.
- ☼ بوصول الشركة إلى مرحلة النضج تبدأ منتجاتها في تحقيق أعلى معدلات الرواج والإيرادات حتى تصل إلى أقصى نقطة، بعدها تبدأ عملية التدهور.
- ☼ في المرحلة الرابعة والأخيرة (الاحتضار) تكون الشركة قد استنفدت مواردها وبدأ الطلب على المنتجات ينحسر. وهذا هو المسار الطبيعي لأي شيء، ولذا يسهل تطبيقه على الشركات والمنتجات.

فائدة الأداة:

يفيد فهم طور حياة الشركة والمنتج في تحديد المرحلة الراهنة للشركة ولمنتجاتها. فكل مرحلة تستدعي شكلاً مختلفاً من التخطيط والموارد. فإذا أدركت الشركة أن أحد منتجاتها قد دخل مرحلة التدهور والاحتضار، فعليها أن تصدر منتجا جديدا بأسرع وقت، وتدفع به إلى مرحلة الولادة.

ورغم ذلك فهناك العديد من المحاذير التي يجب أن يتحسب لها الاستشاري عند استخدامه لأدوات طور حياة الشركات والمنتجات، وهي تتلخص فيما يلي :

- لا يمكن تحديد الفترات الزمنية الفعلية لأطوار حياة الشركات أو المنتجات بدقة كافية.
- تختلف أطوار حياة الشركات والمنتجات أكثر مما تتشابه، فهناك منتجات ذات عمر قصير ومنتجات ذات أعمار طويلة. وهذا يعتمد كثيراً على المتغيرات التكنولوجية، لا على دخول السلعة مرحلة الاحتضار.
- لا يمكن الاعتماد على الطلب كمؤشر لمعرفة طور الحياة الذي وصلت إليه المنتجات. فقد ينخفض الطلب على سلعة ما نتيجة ظروف أخرى غير وصولها إلى فترة الاحتضار. فقد يمر السوق بفترة كساد مؤقتة. ولا يصح الاستدلال من ذلك على دخول السلعة مرحلة الاحتضار.

(3) منحنيات التعلم:

هذه إحدى أدوات دراسة التغيرات الديناميكية التي تحدث للشركات. فإذا استمرت الشركة في طرح كميات متزايدة من منتجاتها، فإنها تكتسب خبرة أكبر وعلما أوسع في كل مرة. وهكذا يصبح بمقدورها تقليل النفقات وزيادة الجودة، بل وإنتاج كميات أكبر في وقت أقل مما كانت تفعل في بداية طرحها لهذه المنتجات.

فإذا رسمنا العلاقة بين الموارد المستخدمة في إصدار أحد المنتجات في مرحلة الولادة، وقارناها بالموارد المستخدمة في إصدار نفس المنتج في مرحلة النضج مثلاً، فمن المؤكد أننا سنلاحظ تغيراً كبيراً، يصل في كثير من الأحيان إلى :

انخفاض الموارد المستخدمة بنسبة 20٪.

انخفاض الوقت المكرس للإنتاج بنسبة 35٪.

زيادة الكمية المنتجة بنسبة 25٪.

هذا هو المتوسط المحسوب لعدد من الشركات، لكن هذه النسب قد تختلف من شركة إلى أخرى باختلاف طبيعة الشركات والمنتجات التي تصدرها. إلا أن الاختلاف يكون في نفس الاتجاه، وهو انخفاض التكاليف والوقت، وزيادة الكميات المنتجة.

فائدة الأداة:

تمكن منحنيات التعلم المستشارين من التنبؤ بانخفاض التكاليف وزيادة الكمية المنتجة بمرور الزمن. وهذه الحقيقة تعمل بمثابة حاجز لدخول الشركات الجديدة إلى السوق، وهذه الظاهرة يطلق عليها «حاجز الدخول» للشركات الجديدة entry barrier. ذلك أن التكلفة المبدئية لإصدار منتجات منافسة ترتفع كلما كانت الشركة في فترات الإنتاج الأولى. وهذا يعني أن قوة الشركة الاحتكارية تزداد بزيادة الوقت الذي تقضيه في الصناعة. واعتماداً على منحنيات التعلم يمكن للاستشاري أن يعيد صياغة أفكاره لتتلاءم مع كل شركة تبعاً لزمن وجودها في السوق، وتبعا للعمر الذي قضاه منافسوها في نفس الصناعة.

(4) مصفوفة المنتجات:

تقسم أنشطة الشركة ومنتجاتها إلى أنشطة إستراتيجية وأخرى عادية. ويتم تجميع المنتجات الإستراتيجية في مصفوفة واحدة لدراستها، وذلك اعتماداً على المحورين التاليين :

- نصيب الشركة من سوق هذا المنتج : ويحسب هذا الاعتبار درجة نجاح الشركة في الانتصار على المنافسين الذين يقدمون بدائل للمنتج الذي تطرحه.
- الطلب المتوقع على المنتج : وهذا الاعتبار يضع تقديراً لدرجة نجاح المنتج في السوق، سواء الذي تنتجه الشركة أو الذي يصدر عن المنافسين. وذلك بهدف التأكد من أن السوق يحتاج هذا المنتج بغض النظر عن مصدر الإنتاج. ويتم تقدير الطلب المتوقع بدراسة تطورات الطلب على المنتج مع وضع تقدير لدورة حياة هذا المنتج وبناء التوقعات على ذلك المزيج. فإذا كان المنتج في مرحلة النمو، وكان الطلب المتحقق عليه كبيراً، أمكن للاستشاري أن يتوقع زيادة الطلب على المنتج بشكل أكبر مما هو عليه.

يتم رسم خطين لتمثيل هذين محورين (كما هو موضح في الشكل أسفل الصفحة)، وتحدد أربع مناطق لتصنيف المنتجات طبقاً للبدائل المختلفة للمحورين.

وطبقاً لمصفوفة المنتجات، هناك 4 أنواع من المنتجات :

1. **الكلب الحزين:** وهو يصف المنتج الذي يلتقي عنده ضعف نصيب الشركة منه في السوق،



وانخفاض الطلب عليه. وينطبق عليه تشبيه الكلب الحزين، لأن أحداً لا يعيره اهتماماً كبيراً. ومن الخطأ بذل جهود لإنقاذه ودعمه وزيادة التمويل المخصص له، لأن نهايته محتومة وقريبة.

2. البقرة العجوز: وهي تمثل المنتج الذي دخل مرحلة التدهور ولكنه ما زال قادراً على توفير بعض الإيرادات للشركة. إلا أن ذلك لن يستمر طويلاً. ويتميز هذا المنتج بارتفاع نصيب الشركة منه في السوق، وانخفاض احتمالات الطلب المتوقع عليه. ويمكن أن تبذل الشركة جهودا لتسويق المنتج، دون محاولة تطويره والاستثمار في أبحاثه الفنية والعلمية.

3. الإوزة التي تبيض ذهباً: تمثل السلعة التي تستأثر الشركة بنصيب كبير من سوقها، ويتوقع زيادة الطلب عليها في المستقبل. ولذلك نعتبرها إوزة تبيض ذهباً كل يوم. وهي تستحق الاهتمام في الجانبين الإنتاجي والتسويقي.

4. الغزال الشارد: هو السلعة التي لا تستأثر الشركة إلا بنصيب بسيط منها في السوق، ولكن فرص الطلب المتوقع عليها كبيرة جداً. وهي تعتبر غزالاً شارداً نظراً لصعوبة اصطيادها أو الإمساك بها. فالشركة ما زالت لا تستطيع طرحها في الأسواق بشكل يفوق المنافسين، لكنها ستفعل ذلك في المستقبل. ولهذا السبب تتولى رعايتها إنتاجيا وتسويقيا.

الفائدة:

تفيد مصفوفة المنتجات في تصنيف المنتجات تبعاً لدرجة ربحيتها للشركة وتحدد موقف الشركة منها. فمن السهل على الاستشاري بعد رسم مصفوفة المنتجات، أن يوصي بالبحث عن بديل جديد للبقرة العجوز، وأفضل بديل هو الغزال الشارد، الذي يجب زيادة مخصصات تطويره،والتوقف عن هدر الموارد في منتجات الكلب الحزين، ومراقبة تحركات المنافسين في منتجات الإوزة التي تبيض ذهباً.

(5) سلسلة توليد القيمة:

تشمل هذه السلسلة جميع الأطراف المشاركة في إخراج السلعة منذ بدايتها في قسم البحوث والتطوير R&D، مروراً بقسم الإنتاج والتسويق وقنوات التوزيع وحتى قسم خدمات ما بعد البيع. وتبين سلسلة توليد القيمة مدى مساهمة كل طرف في إضافة قيمة إلى السلعة حتى وصولها إلى المستهلك النهائي. ويعتمد شكل سلسلة توليد القيمة على نوع السلعة المنتجة. ففي حالة السيارات والطائرات مثلاً تلعب الأطراف التي تقع في بداية السلسلة (البحوث والتطوير - الإنتاج) دوراً أساسياً في سلسلة القيمة، وتكون مساهمتها أهم من مساهمات بقية أطراف السلسلة. عكس ذلك يحدث في الصناعات الخفيفة مثل الساعات والملابس.

الفائدة:

يفيد تحليل سلسلة توليد القيمة في تحديد مساهمة كل طرف من أطراف السلسلة في بيع السلعة، مما يمكن الاستشاري من إدخال التعديلات فيما يتعلق باختزال دور بعض الأطراف الذين لا يضيفون قيمة حقيقية على السلعة، وإنما ينتقصون منها لصالحهم وفي غير صالح المستهلك.

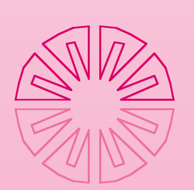


خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر : 11727 - ج.م.ع
تليفون : 2633897 2 20
تليفون : 4036657 2 20
تليفون : 4025324 2 20
فاكس : 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية : 4254353 03

الأردن- شعاع ت : 5510492
5534291 - 5515636 - عمان
اليمن - سكاي نت ت : 206949 صنعاء
لبنان - مجموعة مراد ت : 6743449 - بيروت
السعودية - شركة مصادرالرياض ت: 4749929 - 4749887
السعودية - شركة مصادر جدة ت : 6504053 - 6521147



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام **1993** وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئةالإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357